

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DENGAN *ORGANIZATIONAL SILENCE***

SKRIPSI



Oleh:

Iis Chaidaroh

201410230311356

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2018

**HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DENGAN *ORGANIZATIONAL SILENCE***

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Universitas Muhammadiyah Malang
sebagai salah satu persyaratan untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Psikologi**



**Oleh:
Iis Chaidaroh
201410230311356**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

2018

SKRIPSI

Dipersiapkan dan disusun oleh:


Iis Chaidaroh

Nim : 201410230311356

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal, 29 Oktober 2018
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Sarjana (S1) Psikologi
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI :

Ketua/Pembimbing I,



Dr. Tulus Winarsunu, M. Si.

Sekretaris/Pembimbing II,



Zakarija Achmat, S. Psi, M. Si

Anggota I
KAPRODI



Yuni Nurhamida, S. Psi, M. Si

Anggota II



Ari Firmanto, S. Psi, M. Si

Mengesahkan

Dekan,



Muhamad Salis Yuniardi, M.Psi., Ph.D.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Iis Chaidaroh

NIM : 201410230311356

Fakultas/Jurusan : Psikologi

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Malang

Menyatakan bahwa skripsi/karya ilmiah yang berjudul:

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Silence*

1. Adalah bukan karya orang lain baik sebagian maupun keseluruhan kecuali dalam bentuk kutipan yang digunakan dalam naskah ini dan telah disebutkan sumbernya.
2. Hasil tulisan karya ilmiah/skripsi dari penelitian yang saya lakukan merupakan Hak bebas Royalti non eksklusif, apabila digunakan sebagai sumber pustaka.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia mendapat sanksi sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Malang, 29 Oktober 2018

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Yang Menyatakan,

Materai
6000

Diana Savitri Hidayati, M.Psi

Iis Chaidaroh

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan ridho dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Silence*”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.

Dalam menyusun skripsi ini telah melibatkan banyak pihak yang sangat membantu dalam banyak hal. Bimbingan, petunjuk, dan dukungan sangat bermanfaat bagi penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini. Oleh sebab itu, disini penulis sampaikan rasa terimakasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Kedua orangtua, Bapak Lukito Adi dan Ibu Winarsih selaku orang tua yang selalu memberikan cinta kasih, tidak pernah lelah memberikan doa dan motivasi, serta dukungan baik secara moril dan materil serta adikku Nur Aida Salsabila dan Muhammad Anwarul Labib yang memberikan kasih sayang dan motivasinya sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini.
2. M. Salis Yuniardi S.Psi., M.Psi., Ph.D selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Susanti Prasetyaningrum, M.Psi selaku dosen wali yang telah memberikan dukungan dan motivasi.
4. Dr. Tulus Winarsunu, M.Si dan Zakarija Achmat, S.Psi., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan selalu sabar dalam meberikan bimbingan dan arahan yang sangat berharga sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Kepada seluruh Dosen Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama perkuliahan.
6. Teman-teman kelas G angkatan 2014
7. Jamaah haji kloter Malang dan Tralala Trilili yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah banyak memberikan bantuan pada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Malang, 29 Oktober 2018

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
Abstrak	1
<i>Organizational Silence</i>	3
Kepemimpinan Transformasional.....	7
Kepemimpinan Transformasional dan <i>Organizational Silence</i>	8
Kerangka Berfikir.....	10
Hipotesa.....	10
METODE PENELITIAN.....	11
Rancangan penelitian	11
Subjek penelitian.....	11
Variabel dan Instrumen Penelitian.....	11
Prosedur dan Analisis Data.....	12
HASIL PENELITIAN.....	13
DISKUSI.....	15
SIMPULAN DAN IMPLIKASI	17
DAFTAR PUSTAKA	19
LAMPIRAN.....	22

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Analisa Skala <i>Try Out</i>	12
Tabel 2. Deskripsi Subjek Penelitian dan Kategorisasi Variabel.....	13
Tabel 3. Tabel Hasil Uji Normalitas	15
Tabel 4. Uji Hipotesis Analisis Korelasi Product Moment Pearson antara Kepemimpinan Transformasional dengan <i>Organizational Silence</i>	14



DAFTAR LAMPIRAN

Skala Kepemimpinan Transformasional Dan <i>Organizational Silence</i>	23
Input Skala Try Out.....	28
Hasil Validitas Dan Reliabilitas	35
Blue Print Skala	38
Input Skala Penelitian	40
Nilai T-Score Kepemimpinan Transformasional Dan <i>Organizational Silence</i>	53



Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan *Organizational Silence*

Iis Chaidaroh

Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang

e-mail: iischaidaroh977@gmail.com

Abstrak

Organizational silence merupakan fenomena kolektif yang berasal dari *employee silence* yang mana ditandai dengan anggota organisasi yang tidak berbagi informasi, ide, maupun pengetahuannya dalam proses pengembangan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang diduga mempengaruhi tingkat *organizational silence* pada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational silence* karyawan. Subjek penelitian berjumlah 100 karyawan PG Rajawali I Unit Krebet, berjenis kelamin laki-laki dan perempuan, usia 20-55 tahun dan minimal pendidikan SMA. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *quota sampling*, dan pengumpulan data menggunakan skala kepemimpinan transformasional dan skala *organizational silence*. Adapun metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *korelasi Product Moment Pearson* dengan SPSS versi 21. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang negatif signifikan dengan *organizational silence* karyawan. Kepemimpinan transformasional menyumbangkan sebesar 9,5% kontribusinya terhadap *organizational silence* karyawan.

Kata Kunci : Kepemimpinan transformasional, *Organizational silence*, karyawan

Abstract

Organizational Silence is a collective phenomenon which is derived from an employee silence and marked by an organization which does not want to share information, idea, nor its knowledge in organization enhancement process. A transformation leadership is one of the factors which predict is influence the ups and downs of employees in organizational silence aspect. This research aims to gain the correlation between transformational leadership and organizational silence's employees. One hundred PG Rajawali I Unit Krebet employees are chosen to be subjects; consisting of men and women, age in range of 20-55 year-old, and minimum education is junior high school. Quota sampling is applied as the technique to interpret the sample, whereas transformational leadership scale and organizational silence scale are conducted to accumulate. Hence, in analysing method, this research applies korelasi Product Moment Pearson, which is available in 21 versions of SPSS. In summary, transformational leadership has negative significant correlation with organizational silence's employees, which 9,5% is contributed by the transformational leadership to the organizational silence's employees.

Keyword : Transformational Leadership, *Organizational silence*, employee

Organisasi memerlukan individu-individu yang berkualitas dalam proses organisasi demi tercapainya tujuan di dalamnya. Misalnya individu dengan ide dan gagasan yang mendukung perkembangan organisasi. Namun individu memiliki dua pilihan, apakah mengekspresikan ide yang dimiliki ataukah menyimpan sendiri ide-ide tersebut. Fenomena saat individu atau seseorang yang menyimpan sendiri ide yang dimiliki terkait organisasinya disebut *organizational silence*. Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Surya (2017) menunjukkan bahwa berdasarkan hasil pengamatan langsung pada setiap rapat di akhir bulan terdapat beberapa karyawan yang menunjukkan indikasi berperilaku *silence* seperti halnya tidak ingin menyampaikan pendapat, ide, ataupun informasi relevan saat rapat, tetapi diluar situasi rapat baru berani menyampaikan informasi tersebut.

Banyak karyawan yang mempunyai anggapan bahwa diam atau *silence* merupakan cara terbaik untuk menyelesaikan suatu masalah. Saat menghadapi sebuah masalah di perusahaannya, karyawan mempunyai dua alternatif pilihan yaitu untuk tetap *silence* atau berbicara (*voice*). Namun, banyak karyawan di perusahaan yang tetap *silence* karena individu beranggapan bahwa *silence* merupakan cara terbaik untuk menghindari suatu masalah. Dalam hal ini, karyawan tidak menyadari bahwasannya akibat dari *silence* menjadi titik awal kemunduran sebuah perusahaan. (Susilowati, 2016)

Kemudian berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat beberapa fakta mengenai fenomena *silence* dalam aktivitas sehari-hari, seperti halnya di Kopkar Sampoerna masih terlihat adanya perilaku *silence* yang dilakukan karyawan. Hal ini terlihat dari sikap karyawan untuk tidak mengemukakan ide, gagasan, keluhan, dan kritik maupun informasi yang berguna bagi perusahaan/organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh sebagian besar karyawan Kopkar Sampoerna yang lebih memilih diam karena individu merasa takut akan posisi atau jabatan yang didudukinya. (Rokhmah, 2017)

Dalam beberapa penelitian menyebutkan bahwasannya *organizational silence* berpengaruh terhadap kinerja seseorang (*work performance*), seperti penelitian yang dilakukan oleh Dogu & Yilmaz (2015) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *organizational silence* (OS) dengan *work performance*. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa beberapa dimensi *organizational silence* (OS) berpengaruh secara negatif terhadap kinerja seseorang.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Kiliclar & Harbalioglu (2014), hasilnya menunjukkan bahwa semakin rendah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seseorang maka semakin meningkat *organizational silence* (OS) dalam sebuah perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Acaray & Akturan (2015), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *asquiescent silence* dan *defensive silence* memiliki dampak yang negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kemudian untuk *prososial silence* memiliki dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Osboei & Nojabae (2014) hasil penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara *organizational silence (OS)* dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). Nikmaram (2012) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa semakin kuat *organizational silence (OS)* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi tingkat komitmen yang dimiliki.

Selain itu, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational silence (OS)*. sebuah penelitian yang dilakukan oleh Pelit, dkk (2015) yang melakukan penelitian tentang nepotisme, OS, keterasingan dan komitmen, hasilnya menunjukkan bahwa nepotisme memiliki hubungan positif dengan *organizational silence (OS)* dan keterasingan namun memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasional. Jadi terdapat hubungan yang positif antara nepotisme dengan *organizational silence (OS)*. Selanjutnya sebuah penelitian yang dilakukan oleh Hasani, dkk (2016) yang menguji tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan *organizational silence (OS)* hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki hubungan yang signifikan dengan *organizational silence (OS)*. Tan (2017) dalam penelitiannya yang menguji pengaruh keadilan organisasi (*organizational justice*) dengan *organizational silence (OS)*, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan organisasi (*organizational justice*) memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap *organizational silence (OS)*. Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Kurudirek (2016) yang menguji hubungan antara keadilan organisasi dengan *organizational silence (OS)* menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang negatif signifikan antara *organizational justice* dengan tingkat *organizational silence*.

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah disebutkan di atas, maka dalam hal ini perlu dikaji lebih lanjut permasalahan organisasi terkait *organizational silence*. Namun dalam hal ini, penelitian terkait *organizational silence* yang dilihat dari perspektif kepemimpinan transformasional masih sedikit, sehingga dalam penelitian ini penulis akan meneliti lebih lanjut tentang **“Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Organizational Silence”**. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah terletak pada ruang lingkup penelitian, subjek penelitian dan variabel independen yang digunakan. Adapun tujuan penelitian ini ialah untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational silence*. Adanya penelitian ini bermanfaat sebagai masukan terhadap teori psikologi terutama di bidang pengelolaan industri dan organisasi, bagi organisasi ialah agar dapat menjadi salah satu referensi dalam meninjau kembali dan meningkatkan kualitas SDM di organisasi.

Organizational Silence

Konsep “*silence*” pertama kali dipelajari oleh Hirschman (1970) sebagai “*employee silence*”. Akan tetapi pada tingkat organisasi dikenalkan pertama oleh Morrison dan Milliken (2000) dan konsep *organizational silence* dianggap sebagai penghalang atau penghambat adanya perubahan dan pengembangan

sebuah organisasi sehingga layak untuk dijadikan sebagai variabel penelitian. (Baran & Giderler, 2017)

Konsep *organizational silence* adalah menggambarkan sikap seseorang yang tidak berbagi perasaan, pikiran, gagasan, kekhawatiran, informasi dan saran yang mungkin mereka miliki terkait tempat kerja, beberapa tugas yang individu harus selesaikan, dan aktivitas lain yang masuk dalam manajemen organisasi (Morrison & Milliken, 2000). Morrison dan Milliken mendefinisikan *organizational silence* sebagai fenomena pada tingkat kolektif yang mana ditandai dengan karyawan yang menyimpan sendiri pengetahuannya, menyimpan sendiri pandangan mereka tentang isu-isu terkait pekerjaan, dan masalah atau tantangan untuk diri mereka sendiri. (Morrison & Milliken, 2000)

Menurut Dyne (2003) *Organizational silence* merupakan ketidakseimbangan dari perwujudan sebuah ide, pengetahuan dan opini. Menurut Van Dyne, dkk (2003) ketika individu memiliki beberapa ide yang berguna terkait pekerjaan atau organisasinya, individu dapat mengungkapkannya untuk berkontribusi pada peningkatan organisasi atau menyimpan sendiri ide tersebut karena takut tidak disukai atau mendapat reaksi negatif dari lingkungan. Pinder dan Harlos (2001) pada awalnya hanya membagi dua jenis *silence*, yaitu *quiescent silence* dan *acquiescent silence*. Namun, Dyne, dkk (2003) membagi *silence* dalam tiga jenis. Dyne menambahkan *prosocial silence*.

Acquiescent silence

Individu beranggapan bahwa mereka tidak penting dan tidak berdaya dalam proses organisasi. Individu tidak memberikan pengaruh dan cenderung menerima masalah apa adanya di dalam organisasi didefinisikan sebagai *asquiescent silence* (Dyne, 2003). Saat kebanyakan orang memberi label “diam” terhadap perilaku orang lain, itu berarti individu tersebut tidak aktif dalam komunikasi. Dyne tidak hanya melihat *silence* saat individu tidak menyuarakan pendapat dan saran yang dimiliki, akan tetapi *silence* yang dilakukan individu didorong oleh motif yang berbeda-beda. Menurut (Dyne, 2003) *Acquiescent silence* didefinisikan sebagai individu yang menyimpan ide relevan, informasi, atau opini, berdasarkan motif pengunduran diri atau menarik diri dari situasi. Dengan demikian, *acquiescent silence* ditandai dengan perilaku yang tidak terlibat dan lebih pasif. *Acquiescent silence* mewakili individu yang secara mendasar tidak terlibat. Individu menarik diri dari situasi pada saat itu dan tidak berupaya untuk berbicara, terlibat, atau berusaha untuk mengubah situasi (Dyne dkk, 2003). Karena individu menerima kondisi di dalam organisasi, maka individu yang melakukan *asquiescent silence* tidak memiliki usaha untuk mengubah kondisi organisasi pada saat itu. *Acquiescent silence* identik dengan perilaku individu yang pada dasarnya tidak ingin terlibat dan tidak ingin mengambil tindakan untuk membuat perubahan (Pinder & Harlos, 2001)

Defensive silence

Rasa takut merupakan alasan karyawan untuk menyimpan sendiri pendapatnya. Karyawan memilih untuk menyembunyikan informasi dan pendapat yang mereka miliki karena rasa takut akan respon negatif dari lingkungan (Ozkan dkk, 2015).

Menurut Dyne (2003) mendefinisikan *silence* sebagai menyimpan ide, informasi, atau pendapat yang relevan sebagai bentuk perlindungan diri, didasari oleh rasa takut yang ada dalam diri karyawan. Berbeda dengan *acquiescent silence*, *Defensive silence* lebih proaktif, melibatkan kesadaran dan pertimbangan, diikuti oleh keputusan sadar untuk menyimpan ide dan informasi sebagai strategi terbaik pada saat ini. (Dyne, 2003)

Prosocial silence

Prosocial silence diartikan sebagai situasi dimana karyawan memilih untuk menyimpan gagasannya, informasi dan pendapat meskipun hal itu mendukung dirinya sendiri ataupun organisasi. *Prosocial silence* adalah menahan gagasan, informasi, atau pendapat yang berkaitan dengan pekerjaan dengan tujuan memberi manfaat kepada orang lain atau organisasi berdasarkan motif *altruisme* (perhatian terhadap kesejahteraan orang lain tanpa memperhatikan diri sendiri). Dengan kata lain, prioritas utama seorang karyawan yang memutuskan untuk tetap diam bukanlah dirinya sendiri tetapi faktor eksternal. *Prosocial silence* ini dimotivasi oleh kepedulian terhadap orang lain atau organisasi, bukan dari rasa takut akan konsekuensi negatif yang mungkin timbul ketika berbicara. Seperti *defensive silence*, *prosocial silence* didasarkan pada kesadaran, pertimbangan dan keputusan sadar untuk menahan ide dan informasi. (Dyne,dkk 2003).

Terdapat beberapa faktor dari *organizational silence* diantaranya *support the top management of silence* (dukungan pemimpin untuk *silence*), *lack of communication opportunities* (kurangnya peluang komunikasi), *support of supervisor for silence* (dukungan pengawas untuk *silence*), *official authority* (kekuasaan resmi), and *the subordinate's fear of negative reactions* (Bawahan yang takut akan reaksi negatif). (Brinsfield, 2009).

Support the top management of silence (Dukungan pemimpin untuk *silence*)

Peran pemimpin sangat penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Sikap dan nilai pemimpin sangat berkontribusi besar terhadap pembentukan *silence climate*, karena beberapa organisasi tidak memberi kesempatan karyawan mengungkapkan apa yang individu ketahui atau yang dirasakan

Lack of communication opportunities (Kurangnya peluang komunikasi)

Komunikasi sangat penting untuk efektivitas suatu organisasi, baik komunikasi secara lisan ataupun cara lain dengan tujuan untuk persuasi atau mengajak dan mempengaruhi orang lain. Di antara fungsi yang paling penting dari proses komunikasi adalah penyediaan informasi untuk individu yang nantinya diperlukan dalam pengambilan keputusan, karena komunikasi merupakan sarana untuk mengekspresikan perasaan, ide, atau pendapat. Hal ini merupakan sarana penting untuk memenuhi kebutuhan sosial individu. Semakin besar peluang yang diberikan, semakin besar pula partisipasi dan ekspresi ide yang diberikan terkait isu-isu dan masalah pekerjaan, karena dengan seperti ini karyawan memiliki kesempatan untuk membuat saran, dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. (Nafei, 2016)

Support of Supervisor for Silence (dukungan pengawas untuk *silence*)

Official Authority (kekuasaan resmi)

Pemimpin didasarkan pada kekuatan akan posisi yang dimiliki atau didasarkan pada kedudukan dalam struktur organisasi. Pengambilan keputusan ada pada pemimpin, baik penerapan peraturan untuk menangani masalah pekerjaan. Hal ini dikarenakan adanya sedikit *channel* komunikasi pengikut pada atasan. Dalam hal ini pemimpin percaya bahwa pandangan pengikut tidak penting dan oleh sebab itu individu cenderung untuk *silence*. (Milliken, 2000)

Subordinate's Fear of Negative Reactions (Ketakutan pengikut akan reaksi negatif)

Ketakutan akan reaksi negatif dari lingkungan menyebabkan karyawan percaya bahwa berbicara tentang masalah kerja dapat menghambat pekerjaan karyawan. (Milliken, 2000)

Dampak yang ditimbulkan dengan adanya *organizational silence* tidak hanya pada organisasi, namun juga dapat berpengaruh negatif terhadap perilaku individu yang bekerja dalam organisasi. Beberapa diantaranya ialah (1) perasaan individu yang merasa tidak dihargai, karena ia tidak berkontribusi dengan sungguh-sungguh dalam masalah organisasi (2) kurangnya kemampuan individu untuk kontrol, mengurangi motivasi saat bekerja dan berpartisipasi dalam isu-isu di organisasi, dan (3) *Silence* menyulitkan individu untuk mencapai keseimbangan antara keyakinan yang dimiliki dan perilaku yang ditampilkan. (Nafei, 2016) Individu yang tetap diam dapat berpengaruh terhadap sebuah organisasi. Namun studi baru menunjukkan bahwa perilaku *organizational silence* memiliki konsekuensi negatif baik untuk karyawan maupun organisasi. Misalnya, adanya *silence* menjadikan karyawan terbebani dengan masalah di tempat kerja, juga berpengaruh terhadap komitmen karyawan, kepercayaan, kepuasan kerja, dan mengarah pada *turnover*. (Achieng, 2014)

Berdasarkan beberapa definisi *organizational silence* diatas, *organizational silence* merupakan suatu keadaan dimana individu secara garis besar memilih untuk menyimpan ide, informasi ataupun pengetahuan yang dimiliki di dalam organisasi meskipun hal itu berguna untuk organisasi. *Silence* yang terjadi didorong oleh motif individu yang berbeda-beda, seperti rasa takut yang ada dalam diri individu dan kepedulian terhadap organisasi. *Organizational silence* termasuk fenomena negatif yang ada di organisasi dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Adanya *organizational silence* menjadikan suatu organisasi kehilangan ide atau gagasan yang relevan terhadap perkembangan dan kemajuan organisasi. Dengan demikian perlu dikaji lebih lanjut terkait fenomena *organizational silence* karena setiap organisasi memerlukan individu yang mempunyai gagasan dan ide relevan terkait organisasi tempatnya bekerja, serta mampu menyuarakannya agar dapat mendukung kemajuan organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Beberapa pakar telah memberikan definisi tentang kepemimpinan. Menurut Gardner, J.W. (1990) dalam (Wirawan, 2013) "*Leadership is the process of persuasion or example by which an individual (or leadership team) induces a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his followers*". (kepemimpinan adalah suatu proses persuasi pemimpin pada pengikutnya, menstimulus untuk mencapai/mengejar tujuan yang dipegang oleh pemimpin dan pengikutnya dalam organisasi). Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan organisasi.

Istilah kepemimpinan transformasional diawali oleh pemikiran James MacGregor Burns (1979) dengan istilah *Transforming Leadership*. Selanjutnya dikembangkan oleh Bernard M. Bass pada tahun 1985 menggunakan istilah *transformasional leadership*. Kedua ilmuwan ini mempunyai konsep yang berbeda karena Burns adalah seorang ilmuwan politik dan Bass adalah seorang psikolog industri. Namun, setelah Bass melakukan penelitian ini, *transformasional leadership* menjadi istilah baku dalam ilmu kepemimpinan.

Menurut Bass dan Avolio (1999), gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pemimpin terhadap pengikut sehingga pengikut merasakan kepercayaan, kegunaan, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan pengikut termotivasi untuk melakukan sesuai yang diharapkan pemimpin melebihi target awal. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan membuat pengikut lebih menyadari pentingnya hasil dari tugas yang diberikan, mengajak pengikut untuk mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi.

Kepemimpinan transformasional dibedakan dari teori kepemimpinan lainnya karena teori ini terfokus pada pengembangan pengikut atau karyawannya. Seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin transformasional jika dilihat dan diukur dari hubungan dan pengaruh pemimpin terhadap pengikut yang lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen dibandingkan dengan kesepakatan secara kontrak. Pemimpin transformasional membantu para pengikut melihat pentingnya mencapai visi dan misi kelompok atau organisasi melebihi kepentingan diri mereka sendiri. Adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan dari pengikut terhadap pemimpin, diharapkan akan menciptakan pengaruh positif dan kuat terhadap motivasi pengikut akan pencapaian tujuan organisasi. (Avolio, 1999)

Menurut Bass dan Avolio, pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk melihat masalah dari perspektif baru, memberikan dukungan dan dorongan mengomunikasikan suatu visi, menstimulasi emosi dan mengidentifikasi kemampuan yang ada (Nanjundeswaraswamy, 2014). Praktik gaya kepemimpinan transformasional mampu membawa perubahan-perubahan yang lebih mendasar, seperti perubahan nilai-nilai, tujuan, dan kebutuhan pengikut.

Bass dan B. J. Avolio (1999) memberikan definisi kepemimpinan transformasional dengan menggunakan istilah *individual Consideration*, *Intellectual stimulation*, *idealized influence/charismatic*. (Wirawan, 2013)

Idealized influence / charismatic (pengaruh teridealisasi)

Pemimpin bertindak sebagai *role model* (panutan). Pemimpin menunjukkan kemantapan dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab yang sepenuhnya untuk tindakannya dan menunjukkan kepercayaan diri yang tinggi terhadap visi. Pemimpin siap untuk mengorbankan diri, memberikan penghargaan atas prestasi dan kehormatan pada para pengikut.

Intellectual stimulation (Stimulasi intelektual)

Pemimpin memberikan stimulus agar individu dapat kreatif dan inovatif. Pemimpin memberikan dorongan para pengikut untuk memakai imajinasi mereka dan untuk menantang cara melakukan sesuatu yang dapat diterima oleh sistem sosial.

Individual Consideration (perhatian individual)

Pemimpin mengembangkan pengikutnya dengan menciptakan adanya lingkungan dan iklim organisasi yang mendukung. Perhatian individual ialah tinggi rendahnya pemimpin mengurus setiap kebutuhan para pengikut, bertindak sebagai seorang mentor bagi pengikut, mendengarkan keinginan dan kebutuhan pengikut. Setiap pemimpin memenuhi kebutuhan para pengikut, dan pemimpin berempati dan mendukung pengikutnya. Para pengikut memiliki keinginan untuk mengembangkan diri dan mempunyai motivasi intrinsik untuk menyelesaikan tugas mereka.

Berdasarkan definisi diatas, kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang mencakup usaha perubahan terhadap pengikut untuk bekerja lebih baik dari biasanya sehingga menjadikan meningkatnya kinerja individu dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional mempunyai peran penting dalam organisasi. Adanya kepemimpinan transformasional menjadikan individu bekerja dengan lebih tanggung jawab karena individu merasa dipercaya, didukung dan dihargai ketika bekerja sehingga individu mampu bekerja lebih dari yang diharapkan.

Kepemimpinan Transformasional dan *Organizational Silence*

Dalam sebuah organisasi pastinya selalu ada seorang pemimpin. Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi ialah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional menurut Bass (Yukl, 2010) adalah kepemimpinan yang memberikan motivasi pada pengikut dengan membuat pengikut lebih menyadari pentingnya sebuah tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Namun tidak semua pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Dimana pemimpin tidak mampu menstimulus pengikut untuk bertindak kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah, dan pemimpin yang tidak mampu untuk memberikan motivasi ataupun dorongan pada

pengikut untuk mengembangkan potensi yang dimiliki. Salah satunya ialah kemampuan untuk berbicara di depan orang banyak semisal berbicara saat rapat. Kurangnya kemampuan pengikut untuk mengungkapkan pikiran/perasaannya merupakan salah satu dampak/akibat dari rendahnya dukungan atau motivasi yang diberikan oleh pemimpin. Perilaku karyawan yang tidak mampu atau tidak berani mengungkapkan pikiran dan perasaannya yang berkaitan dengan pekerjaan ini disebut sebagai *organizational silence*. *Organizational silence* menggambarkan sikap karyawan yang tidak berbagi perasaan, pikiran, gagasan, kekhawatiran, dan saran yang mungkin individu miliki terkait tempat kerja mereka, beberapa tugas yang mereka selesaikan, dan aktivitas lain yang termasuk dalam manajemen organisasi. (Morrison & Milliken, 2000).

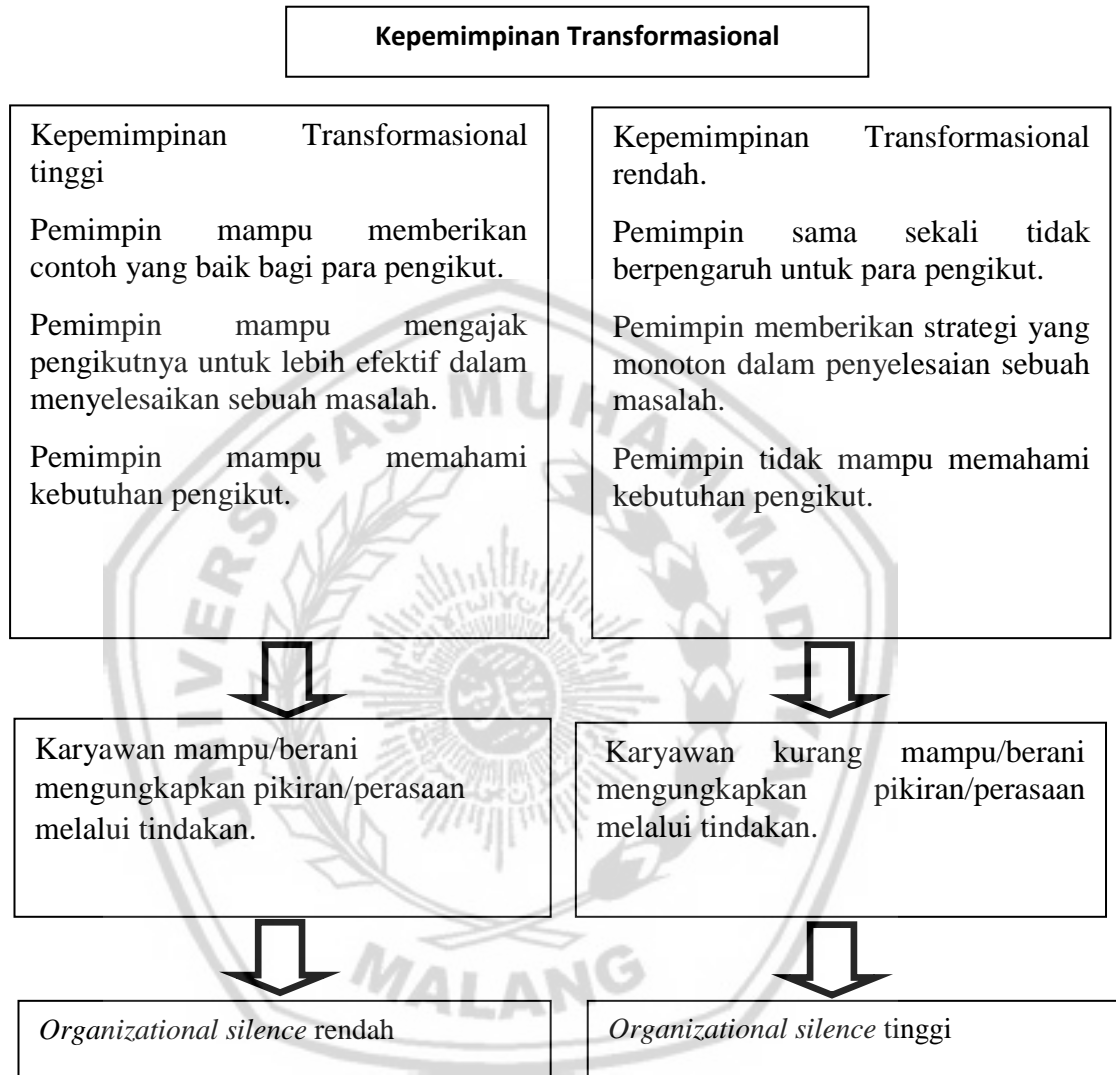
Dalam praktiknya, seorang pemimpin yang transformasionalnya tinggi maka pemimpin akan menjadi teladan bagi para pengikutnya, memberikan motivasi yang kuat pada para pengikut dalam mencapai tujuan bersama, merangsang pengikut untuk kreatif dan inovatif dalam bekerja dan pemimpin mampu mendengarkan apa yang menjadi kebutuhan para pengikutnya. Begitu juga sebaliknya, apabila pemimpin yang transformasionalnya rendah maka ia tidak menjadi *role model* yang baik bagi para pengikut, tidak memberikan dorongan dan motivasi pengikut dalam pengembangan kemampuan, tidak memberikan rangsangan pada pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam bekerja dan pemimpin tidak peduli dengan kebutuhan yang dimiliki pengikut.

Terdapat dua jenis kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan transformasional tinggi (baik) dan kepemimpinan transformasional rendah (buruk). Adanya kepemimpinan transformasional yang tinggi ialah pemimpin yang mampu mentransformasi harapan untuk suksesnya karyawan, serta nilai-nilai, dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini akan menjadikan karyawan termotivasi dalam bekerja karena karyawan merasa didukung, dibutuhkan dan menjadi bagian organisasi. Sehingga karyawan akan berupaya memberikan kontribusi semaksimal mungkin dalam organisasi. Salah satunya memberikan kontribusi berupa ide atau informasi terhadap organisasi dengan cara menyuarakan ide-ide tersebut guna mendukung perkembangan organisasi.

Kepemimpinan transformasional rendah akan menjadikan individu merasa tidak didukung dan tidak diperhatikan dalam organisasi karena rendahnya dukungan yang diberikan, sehingga karyawan akan menunjukkan kinerja yang lemah dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional yang rendah disebabkan oleh pemimpin yang kurang memberikan pengaruh terhadap pengikut dalam meningkatkan keyakinan dan kepercayaan diri yang dimiliki oleh pengikutnya. Salah satunya ialah saat individu tidak mampu menyuarakan ide yang dimiliki dalam organisasi. Individu memilih tetap diam padahal ia memiliki berbagai ide yang relevan untuk organisasi, salah satunya disebabkan oleh rendahnya motivasi dan peluang berbicara yang diberikan atasan atau pemimpin. Individu memilih diam karena individu merasa tidak dipercaya, tidak dihargai dan tidak diperhatikan dalam organisasi. Hal ini akan menghambat pada pencapaian tujuan yang diharapkan.

Penerapan kepemimpinan transformasional tinggi idealnya akan menjadikan tingkat *organizational silence* rendah dan penerapan kepemimpinan transformasional rendah idealnya akan menjadikan tingkat *organizational silence* tinggi.

Kerangka Berfikir



Hipotesa

Berdasarkan teori yang ada dan kerangka berfikir yang telah disebutkan diatas, maka hipotesa dalam penelitian ini ialah terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational silence*. Semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin rendah *organizational silence*. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi *organizational silence*.

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Jenis korelasi dalam penelitian ini adalah korelasi tunggal ($x \rightarrow y$). Penelitian korelasional digunakan untuk mencari hubungan dua variabel atau lebih (Winarsunu, 2009). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang ingin diketahui korelasinya, yaitu variabel x dan y . *Organizational silence* sebagai variabel y dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel x . Alat ukur dalam penelitian ini menggunakan skala likert.

Subjek penelitian

Adapun teknik pengambilan sampel ialah menggunakan teknik *quota sampling*. Teknik *quota sampling* dilakukan dengan cara menetapkan terlebih dahulu jumlah atau kuota individu yang akan diteliti asalkan individu tersebut sesuai dengan kriteria atau persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Winarsunu, 2009). Adapun kriteria subjek dalam penelitian ini adalah pekerja atau karyawan laki-laki dan perempuan dengan kisaran usia 20-55 tahun dengan syarat pendidikan minimal SMA.

Variabel dan Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini terdapat dua variabel yaitu variabel bebas (variabel independen) dan variabel terikat (variabel dependen). Adapun yang menjadi variabel bebas (X) ialah kepemimpinan transformasional dan variabel terikatnya (Y) ialah *organizational silence*.

Organizational silence merupakan suatu keadaan dalam organisasi yang ditandai oleh sebagian besar anggota organisasi yang menyimpan sendiri ide, gagasan, atau informasi yang dimiliki yang berkaitan dengan organisasi. Alasan individu menyimpan ide berbeda-beda. Terdapat tiga macam *organizational silence* sekaligus digunakan untuk mengukur *organizational silence* itu sendiri, diantaranya *acquiescent silence*, *defensive silence* dan *prosocial silence*. *Organizational silence* diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Dyne (2003) yang terdiri dari 15 item. Salah satu contoh itemnya yaitu "Saya menyembunyikan informasi untuk menguntungkan organisasi". Skala disusun dalam bentuk skala likert dengan rentangan 1 sampai 7. Nilai 1 menunjukkan sangat tidak sesuai dengan pernyataan hingga nilai 7 yang berarti sangat sesuai dengan pernyataan.

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang mempengaruhi pengikut dengan kekuatan yang dimiliki sehingga pengikut menjadi percaya diri dengan kemampuan yang dimiliki ketika bekerja, memiliki keyakinan yang kuat, merasa dihargai saat bekerja dan menjadikan individu lebih bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Terdapat tiga ciri-ciri yang ada pada kepemimpinan transformasional, yaitu *charismatic*, *individual consideration*, dan *intellectual stimulation*. Kepemimpinan transformasional dapat diukur menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang dikembangkan

oleh Avolio (1999) yang terdiri dari 20 item. Salah satu contoh itemnya yaitu “Tindakan pemimpin saya membuat orang lain menghormatinya”. Skala disusun dalam bentuk skala likert dengan rentangan 1 sampai 4. Nilai 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan 4 menunjukkan sangat setuju.

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara menyebarkan dua skala yaitu skala kepemimpinan transformasional dan skala *organizational silence*. Analisis data yang digunakan untuk menguji kekuatan hubungan dua variabel ialah menggunakan analisis uji korelasi. Analisis uji korelasi adalah teknik yang digunakan guna mencari hubungan dua variabel atau lebih. (Winarsunu, 2009)

Skala kepemimpinan transformasional

Dalam skala ini, peneliti menyediakan empat alternatif jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Subjek diminta untuk menjawab setiap pertanyaan di kolom yang telah disediakan dengan memilih satu dari empat alternatif jawaban yang telah disediakan. Jawaban ini, harus sesuai dengan kondisi atau keadaan subjek. Skala dalam penelitian ini menggunakan skala yang dikembangkan oleh Avolio yang terdiri dari 20 item. (Avolio, 1999)

Skala *organizational silence*

Dalam skala ini, peneliti menyediakan rentangan nilai dari satu sampai tujuh. Subjek diminta untuk menjawab setiap pertanyaan di kolom yang telah disediakan dengan memberikan tanda centang (*checkbox*) pada kolom yang telah disediakan. Angka satu menandakan bahwa subjek tidak setuju dengan pernyataan hingga angka tujuh yang menandakan bahwa subjek sangat setuju dengan pernyataan dalam skala. Subjek harus menjawab sesuai dengan kondisi atau keadaan subjek. Skala dalam penelitian ini menggunakan skala yang dikembangkan oleh Dyne yang terdiri dari 15 item. (Dyne dkk, 2003)

Tabel 1 Analisa Skala Try Out

Alat Ukur	Jumlah Item diujikan	Jumlah Item Valid	Indeks Reliabilitas (Alpha)
Kepemimpinan Transformasional	20 item	20 item	0,957
<i>Organizational Silence</i>	15 item	15 item	0,953

Berdasarkan hasil uji reliabilitas alat ukur, maka indeks reliabilitas variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,957 dan indeks reliabilitas variabel *organizational silence* sebesar 0,953.

Prosedur dan Analisis Data

Prosedur dalam penelitian terdiri dari tiga tahap yaitu persiapan, pelaksanaan dan analisa data. Tahap pertama dimulai dari persiapan. Dimulai dari peneliti yang

mengobservasi pada lingkungan sekitar terkait isu maupun fenomena yang ada. Kemudian peneliti menentukan variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Selanjutnya peneliti mencari literatur yang memuat informasi dan digunakan sebagai data pendukung dalam penelitian. Selanjutnya, peneliti mulai menentukan subjek dan instrumen yang akan digunakan di dalam penelitian lalu mengadaptasikannya. Terakhir, dilaksanakannya seminar proposal.

Tahap kedua ialah tahap pelaksanaan. Pada tahap ini peneliti menyebarkan instrumen *try out* pada 65 karyawan yang disebar secara acak baik pada karyawan di Kota Malang maupun di Kabupaten Malang, baik laki-laki atau perempuan, dengan kisaran usia antara 20 sampai 55 tahun dengan minimal pendidikan SMA. Responden yang berjumlah 65 ini diberikan skala kepemimpinan transformasional dan skala *organizational silence* dengan tujuan agar nantinya dapat mengetahui validitas dan reliabilitas setiap item pada skala. Setelah dilakukan *try out* dan diketahui validitas dan reliabilitas skala, maka item yang valid digunakan dalam pengambilan data penelitian. Pengambilan data penelitian yaitu pada 100 karyawan PG Rajawali I Unit Krebet dengan menyebarkan skala kepemimpinan transformasional dan skala *organizational silence*. Jumlah ini sesuai dengan teori Roscoe (dalam Darmawan, 2013) yang menyebutkan bahwa penentuan sampel penelitian yaitu 30 sampai 500 subjek. Pemilihan sampel dilakukan dengan cara *quota sampling* yang mana menetapkan terlebih dahulu jumlah individu yang akan diteliti dan individu tersebut sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. (Winarsunu, 2009)

Tahap ketiga ialah analisa data. Analisa data dalam penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS versi 21 menggunakan analisis uji korelasional.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil analisa data yang telah dilakukan, maka akan muncul tabel-tabel penelitian sebagai berikut :

Tabel 2. Deskripsi Subjek Penelitian dan Kategorisasi Variabel

Kategori Demografis	Kepemimpinan Transformasional		Organizational Silence		Total	
	Tinggi (Tscore >50)	Rendah (Tscore <50)	Tinggi (Tscore >50)	Rendah (tscore <50)	Frekuensi	Presentase
Usia (tahun)						
20-30	16	19	12	23	35	35%
31-40	12	18	14	16	30	30%
41-50	19	7	10	16	26	26%
>50	6	3	4	5	9	9%
Total						100%
Jenis kelamin						
Laki-laki	37	25	24	38	62	62%

Perempuan	16	22	16	22	38	38%
Total						100%
Pendidikan						
SMA	10	10	9	11	20	20%
SMK	4	8	7	5	12	12%
MA	7	1	4	4	8	8%
D3	6	5	3	8	11	11%
Strata 1	24	19	15	28	43	43%
Strata 2	2	4	2	4	6	6%
Total						100%

Berdasarkan tabel diatas, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 100 subjek, subjek dengan kepemimpinan transformasional tinggi sebanyak 53 dan 47 dengan kepemimpinan transformasional rendah. Berdasarkan usia, subjek dengan kepemimpinan transformasional tinggi mayoritas pada subjek dengan rentang usia 41-50 tahun, dan subjek dengan kepemimpinan transformasional rendah mayoritas pada rentang usia 20-30 tahun. Subjek laki-laki yang memiliki kepemimpinan transformasional tinggi sebanyak 37 subjek dan 25 subjek dengan kepemimpinan transformasional rendah. Subjek perempuan yang memiliki kepemimpinan transformasional tinggi sebanyak 16 subjek dan 22 subjek dengan kepemimpinan transformasional rendah. Jika dilihat dari pendidikan subjek, kepemimpinan transformasional tinggi dan rendah mayoritas pada subjek dengan tingkat pendidikan Strata-1 yaitu 24 subjek dan 19 subjek.

Adapun untuk skala *organizational silence*, 40 subjek dalam kategori tinggi dan 60 subjek dalam kategori rendah. Subjek dengan *organizational silence* tinggi mayoritas pada rentang usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 14 subjek dan *organizational silence* rendah mayoritas pada subjek dengan rentang usia 20-30 tahun. *Organizational silence* pada subjek laki-laki, 24 subjek dengan *organizational silence* tinggi dan 38 subjek masuk dalam kategori rendah. Subjek perempuan dengan *organizational silence* tinggi sebanyak 16 subjek dan 22 subjek masuk dalam kategori rendah. Adapun tingkat *organizational silence* dilihat dari pendidikan subjek, maka *organizational silence* tinggi dan rendah mayoritas pada subjek dengan tingkat pendidikan Strata-1.

Dilihat dari usia, mayoritas subjek yaitu kisaran usia 20-30 tahun dengan presentase 35%. Selanjutnya, subjek laki-laki lebih banyak dibanding subjek perempuan yaitu dengan presentase 62% dan 38%. Terakhir, mayoritas subjek yaitu dengan tingkat pendidikan Strata-1 dengan presentase 43%.

Tabel 4. Uji Hipotesis Analisis Korelasi Product Moment Pearson antara Kepemimpinan Transformasional dengan *Organizational Silence*

Koefisien Korelasi	Indeks Analisa
Koefisien korelasi (r)	-,307
Koefisien Determinasi (r kuadrat)	0,095
Taraf kesalahan	5% (0,05)
P (nilai signifikan)	0,002

Berdasarkan hasil analisa dengan Uji Korelasi *Product Moment Pearson* diatas, diperoleh nilai korelasi/hubungan (r) sebesar $-0,307$ dengan nilai signifikan sebesar $0,002 < 0,05$ yang berarti bahwa ada hubungan negatif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational silence*. Hal itu menandakan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah *organizational silence*. Adapun nilai koefisien determinasi (R kuadrat) sebesar $0,095$ atau $(9,5\%)$. Hal ini berarti bahwa sumbangan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational silence* sebesar $9,5\%$ dan sisanya $90,5\%$ ditentukan oleh faktor lain.

DISKUSI

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk melihat hubungan kepemimpinan transformasional dengan *organizational silence*. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai korelasi sebesar $-0,307$ dengan $P = 0,002$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational silence*. Jika kepemimpinan transformasional seseorang tinggi, maka *organizational silence* semakin rendah, kemudian sebaliknya, jika kepemimpinan transformasional semakin rendah, maka tingkat *organizational silence* semakin tinggi. Adapun hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima, dimana terdapat hubungan negatif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational silence*.

Sebuah organisasi yang memiliki kepemimpinan transformasional yang baik akan menjadikan para karyawannya bekerja dengan semangat dalam menunjukkan upaya pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memberikan umpan balik positif pada para pengikutnya, memberikan motivasi pada pengikut agar mereka menunjukkan performa terbaiknya dalam bekerja serta memberikan dorongan pengikut untuk berfikir inovatif terkait masalah yang rumit. Sehingga seorang karyawan dengan kepemimpinan transformasional yang baik akan merasa didukung dan diperhatikan dalam organisasi. (Arif & Akram, 2018). Dalam penelitian yang sama menunjukkan bahwa memiliki kepemimpinan transformasional yang baik akan menciptakan kinerja yang baik pada diri karyawan karena dalam kepemimpinan transformasional mengembangkan ikatan yang kuat antara pemimpin dan diri karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional meningkatkan adanya hubungan emosional yang baik antara pemimpin dengan karyawan sehingga karyawan akan lebih percaya diri untuk tampil di luar dugaan. (Arif & Akram, 2018)

Kepemimpinan transformasional sangat memberikan motivasi pada karyawan karena motivasi sendiri ialah bagaimana seseorang bertahan terhadap tujuan yang ingin mereka capai. Jadi dalam hal ini, tujuan yang ditetapkan organisasi diimbangi oleh dorongan yang diberikan pemimpin kepada para karyawannya. Seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja ia akan menciptakan antusiasme yang tinggi untuk melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, seseorang dengan kepemimpinan transformasional yang rendah akan menjadikan karyawan

menampilkan performa kerja yang kurang maksimal, membuat seseorang tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja dan produktifitas yang kurang maksimal. Faktor motivasi sangat diperlukan di dalam organisasi karena hal ini terkait dengan kinerja seseorang. Apabila tidak ada motivasi dalam diri karyawan maka tingkat kinerja akan rendah dan hal ini berbahaya untuk karyawan maupun organisasi. (Ahmad dkk, 2014)

Organizational silence merupakan fenomena kolektif dimana karyawan menahan untuk menyampaikan ide potensial yang dimiliki terkait masalah organisasi. *Organizational silence* memiliki arti bahwa seseorang tidak membagikan ide, saran, dan kekhawatiran apapun yang berkaitan dengan individu, kelompok, maupun proses organisasi. Hal ini juga berarti bahwa seseorang tidak mengekspresikan emosi diri yang mana hal tersebut mempengaruhi perubahan dan solusi dalam praktik organisasi. (Avan, Zorlu, & Baytok, 2016). Adanya *organizational silence* akan menimbulkan konsekuensi negatif baik untuk organisasi maupun diri karyawan sendiri. Dimana *organizational silence* akan menjadikan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, rendahnya motivasi dalam diri karyawan, stres, meningkatnya *turnover* karyawan, rendahnya tingkat loyalitas pada pekerjaan, serta tujuan organisasi tercapai tidak maksimal. (Avan, Zorlu, & Baytok 2016).

Sebuah penelitian dalam dunia pendidikan menyatakan bahwa tingkat *organizational silence* dapat berubah tergantung pada kepemimpinan transformasional, keadilan organisasi, dan kepercayaan pada atasan. Berdasarkan hasil tersebut sangat jelas bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap tingkat *organizational silence*. Jadi semakin baik kepemimpinan transformasional maka tingkat *organizational silence* semakin menurun, begitupun sebaliknya. (Akar, Huseyin, 2018)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational silence*. Sehingga ketika kepemimpinan transformasional tinggi, maka tingkat *organizational silence* rendah. Berdasarkan teori *Leader Member Exchange* (LMX), seseorang dengan kepemimpinan transformasional yang baik akan lebih banyak berkomunikasi dengan atasan atau pemimpin sehingga karyawan memiliki banyak kesempatan berbicara dan berpartisipasi dalam organisasi. Kedua, seseorang dengan kepemimpinan transformasional yang tinggi maka karyawan akan merasa diperlakukan dengan baik sehingga mereka perlu membalas perlakuan tersebut dengan berusaha untuk membantu organisasi melalui sumbangan ide, saran atau informasi yang bersifat mendukung dalam organisasi. Ketiga, seseorang dengan kepemimpinan transformasional tinggi maka akan membuat karyawan merasa bahwa mereka memiliki tanggung jawab yang besar, memperkuat motivasi intrinsik untuk meningkatkan kinerja melalui membagikan ide, saran, ataupun informasi yang dimiliki untuk organisasinya. (Wang, Gan & Wu, 2016). Berdasarkan teori tersebut, maka seorang karyawan yang menunjukkan *organizational silence* yang rendah ialah dikarenakan mereka merasa dihargai ketika berbicara, karyawan merasa nyaman mengungkapkan idenya dikarenakan adanya kepercayaan terhadap atasan, karyawan merasa memiliki tanggung jawab

dan berhutang budi dalam organisasi sehingga ia akan berusaha untuk menampilkan performanya sebaik mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi.

Organizational silence tidak hanya memberikan dampak terhadap organisasi namun juga pada diri karyawan. Adanya *organizational silence* akan menjadikan karyawan terbebani saat bekerja, kepuasan kerja rendah, stress pada karyawan, kecemasan dan *turnover* pada diri karyawan. (Achieng, 2014). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *organizational silence* rendah sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan lebih tinggi, dan tingkat stress pada karyawan juga lebih rendah.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek *defensive silence* dan *prosocial silence* memiliki hasil signifikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan *acquiescent silence*. Berdasarkan kedua aspek ini, individu yang memilih diam guna untuk melindungi diri, orang lain maupun organisasi karena kedua aspek ini lebih proaktif dibandingkan *acquiescent silence*. Karyawan lebih aktif berbicara saat informasi atau ide tersebut mendukung organisasinya, karyawan lebih aktif berbicara karena kepercayaan diri akan ide yang dimiliki dan karyawan cenderung aktif berbicara guna memberikan untung organisasi. Namun, jika informasi tersebut memberikan dampak yang kurang baik terhadap organisasinya maka karyawan memilih diam dan tidak menceritakan pada orang lain informasi tersebut. Adapun untuk aspek *acquiescent silence*, karyawan lebih memilih diam dan tidak berbuat apa-apa meskipun ide atau informasi yang dimiliki memberikan untung terhadap organisasi sehingga karyawan seperti ini cenderung menerima keadaan organisasi apa adanya tanpa ada upaya untuk memberikan perubahan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa subjek dengan kepemimpinan transformasional tinggi sebanyak 53% dan 47% subjek dengan kepemimpinan transformasional rendah. Sedangkan subjek dengan *organizational silence* tinggi ialah sebanyak 40% dan 60% memiliki tingkat *organizational silence* yang rendah. Seseorang yang memiliki *organizational silence* rendah maka individu akan memiliki tingkat kontribusi yang tinggi diluar pekerjaan dalam organisasi sehingga hal ini akan meningkatkan produktifitas organisasi. (Cinar, dkk. 2013)

Adapun kelemahan dalam penelitian ialah terdapat pada pemilihan subjek yang dirasa kurang mewakili untuk mengungkap *organizational silence* pada karyawan.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa terdapat hubungan negatif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational silence* pada karyawan PT. Rajawali I Unit PG Kretet, Ketawang, Kab. Malang, sehingga semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin rendah tingkat *organizational silence* begitupun sebaliknya, semakin rendah kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi tingkat *organizational silence* pada karyawan PT. Rajawali I Unit PG Kretet, Ketawang, Kab. Malang.

Implikasi dalam penelitian ini ialah organisasi akan memiliki individu-individu yang menunjang akan pencapaian tujuan organisasi, serta untuk individu sendiri ialah berdampak pada rendahnya tingkat stress, kecemasan pada karyawan dan meningkatnya tingkat kepuasan dalam bekerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Acaray & Akturan. 2015. *The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence Social and Behavioral Sciences*, Diakses pada 5 februari 2018.
- Achieng, Owuor Angela. 2014. *Organizational Silence Affecting The Effectiveness Of Organizations In Kenya: A Case Study Of Safaricom Call Center*. United States International University. Diakses pada 5 Februari 2018
- Ahmad, dkk. 2014. "Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector". *Journal of Management Policies and Practices*, 16-17. Diakses pada 02 Oktober 2018.
- Akar, Huseyin. 2018. *Organizational Silence In Educational Organizations: A Meta-Analysis Study. Research Article*. Diakses pada 02 Oktober 2018
- Arif, Sadia & Akram, Aman. 2018. *Transformational Leadership and Organizational performance. SEISENSE Journal of Management Vol I*. 60-63. Diakses pada 02 Oktober 2018 dari
- Avan, Ali., Zorlu, Ozcan., & Baytok, Ahmet. (2016). *The Effect of Psychological Empowerment on Organizational Silence in Hotels. Journal of Business Research Turk*, 280-283. Diakses pada 02 Oktober 2018.
- Avolio, B. J & Bass, Bernard M. 1999. *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. Journal of Occupational Psychology*, 441-450 Diakses 15 Mei 2018.
- Baran & Giderler. 2017. *A study determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence. International journal of Asian social science. International Journal of Asian Social Science*, 242-258. Diakses pada 07 Maret 2018.
- Brinsfield, Chad T. 2009. *Employee Silence: Investigation of Dimentionality, Development of Measure, and Examination of Related Factor*. Disertasi Ohio State University
- Cinar, Orhan dkk. 2013. *The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey*
- Darmawan, Deni. 2013. *Metodologi peneltian Kuantitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

- Dewi & Surya. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan *Organizational Silence* Pada Pt. Pln (Persero). Bali : Rayon Denpasar. Universitas Udayana, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, 292.
- Dogu, Gizde & Yilmaz, Baki (2015). "Study on Relationship between Working Performance and Organizational Silence among Employees of Central Organization of Ministry of Youth and Sports". *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, . Diakses 09 Februari 2018.
- Dyne, Ang, & Botero. 2003. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal Of management Studies* 40:6, 361-1368. Diakses pada 03 Maret 2018.
- Hasani, dkk. 2016. "Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff of Second Period Secondary Schools in Islamshahr". *Turkish Journal of Psychology Vol.31*, 48. Diakses pada 09 Februari 2018.
- Kiliclar, Arzu & Harbalioglu, Melda. (2014). "Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Five Stars Hotels in Antalya", 330. Diakses 09 Februari 2018.
- Kurudirek, dkk. (2016). *Investigation of the correlation between organizational justice and organizational silence of Turkish physical education teachers. International Journal of Sport Studies*, 612. Diakses 21 Maret 2018.
- Lok, P. & J. Crawford, 2001. Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 8. Hal: 594-613.
- Maulizar., Musnadi, S., Yunus, Mukhlis., 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*.
- Morrison, E. W & Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic World. Acad. Management Review*, 708.
- Nafei, Wageeh A. (2016). *Organizational Silence: A Barrier to Job Engagement in Successful Organizations. International business research ; vol 9, no. 4*. 101-102
- Nanjundeswaraswamy. 2014. *Leadership Style*. Academy of Technical Education. India.

- Nikmaram, Dkk. (2012). "Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran". *World Applied Sciences Journal* 17, 1271. Diakses pada 5 Februari 2018
- Ozkan, Egehan., Tengilimoglu, Dilaver., Yilik, Pelin., (2015). *The Interaction Between Organizational Silence Climate And Employees Behaviors In The Field Of Health. International Conference on Marketing and Business Development Journal Vol I, No. 1*, 253-254. Diakses 09 Februari 2018. Dari pada 09 Februari 2018.
- Osboei, F. K., & Nojabae, S. S. 2014 "Investigation of Relationship between Organizational Silence and Job Satisfaction in Teachers. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 240-241. Diakses 13 Februari 2018.
- Pelit.,dkk. (2015). *The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. Journal of Management research*, 100-103. Diakses 13 Februari 2018.
- Pinder, C.C & Harlos, K. P. (2001). *Employee Silence : Quiescence and Acquiescence as responses to perceived injustice*
- Rokhmah, Nur Latifatur. (2017). Pengaruh *Organizational Silence* (OS) Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Sampoerna. Surabaya : Universitas Negeri Surabaya
- Shojaie, Samereh, Zarei Matin, Hasan & Barani, Ghasem. (2011), "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, pp 1731 –1735.
- Susilowati, Tri Rahayu. 2016. Pengaruh *Organizational Silence* (Os) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) (Studi Pada Pt Indoprima Gemilang Plant Ii, Surabaya). Surabaya : Universitas Negeri Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4 Nomor 3*. Diakses 05 April 2018. 2-4
- Tan, Cetin. (2017). "Organizational justice as a predictor of Organizational Silence". *Academic journal vol 9*. Diakses pada 09 Februari 2018.
- Wang, Duanxu., Gan, Chenjing., & Wu, Chaoyan. (2016). *LMX and Employee Voice : A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity*
- Winarsunu, Tulus. 2009. (16, 67) Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan. Ummpress : Malang
- Wirawan. 2013. Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary. 2010. Kepemimpinan dalam Organisasi. Jakarta Barat : PT Indeks

LAMPIRAN



**SKALA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN
*ORGANIZATIONAL SILENCE***



Assalammu'alaikum, Wr,Wb.

Dengan hormat,

Saya Iis Chaidaroh, NIM 201410230311356, mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang yang sedang melakukan Penelitian skripsi. Saya meminta Bapak/Ibu untuk berpartisipasi mengisi kuesioner terlampir.

Dalam kuesioner ini, tidak terdapat jawaban salah. Bapak/Ibu hendaknya mengisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, dan memastikan tidak ada jawaban yang terlewat. Hasil dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk keperluan tugas akhir ini saja.

Sebelum menjawab kuesioner di mohon Bapak/Ibu untuk melengkapi identitas dan membaca terlebih dahulu dan membaca petunjuk pengisian. Atas partisipasi Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Wassalammu'alaikum, Wr.Wb.

Petunjuk Pengisian :

1. Silahkan mengisi data pribadi terlebih dahulu. Data Anda akan kami jaga kerahasiaannya.
2. Silahkan jawab pernyataan yang paling sesuai dengan Anda.
3. Tidak ada jawaban yang salah dari setiap pertanyaan karena semua jawaban adalah benar. Karena setiap jawaban merupakan hal yang paling mendekati kondisi Anda.
4. Dalam kuesioner pertama, anda diminta untuk memberikan jawaban dengan cara memberikan tanda centang (✓) pada kolom yang telah disediakan. Angka 1 menandakan bahwa anda "Sangat Tidak Sesuai" dengan pernyataan, hingga angka 7 yang menandakan bahwa anda "Sangat Sesuai" dengan pernyataan.
5. Dalam kuesioner kedua, bacalah pernyataan dengan seksama lalu pilihlah satu jawaban yang paling mendekati kondisi Anda. Berilah centang (✓) pada pilihan jawaban disamping. Disamping pernyataan ada dua pilihan jawaban yaitu:

SS : Sangat Sesuai
S : Sesuai
TS : Tidak Sesuai
STS : Sangat Tidak Sesuai

Nama :
 Umur :
 Jenis Kelamin : (L/ P)
 Pekerjaan :
 Pendidikan :

Kuesioner I

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6	7
1	Saya diam dalam rapat terkait informasi perubahan untuk organisasi							
2	Saya pasif dalam berpendapat untuk menghindari dari keadaan organisasi.							
3	Saya simpan sendiri ide –ide tentang solusi permasalahan di organisasi.							
4	Saya kurang percaya diri mengungkapkan ide perbaikan di organisasi.							
5	Saya diam dalam rapat terkait cara meningkatkan pekerjaan di perusahaan.							
6	Rasa takut dalam diri, membuat saya menyimpan ide perubahan organisasi.							
7	Respon negatif dari lingkungan menjadikan saya takut mengungkapkan informasi relevan untuk organisasi.							
8	Saya menghilangkan fakta relevan di organisasi untuk melindungi diri saya sendiri.							
9	Saya melindungi diri dengan cara menyimpan sendiri ide perbaikan dalam organisasi.							
10	Rasa takut dalam diri membuat saya menyembunyikan solusi masalah di organisasi.							
11	Saya menyembunyikan informasi rahasia dari hasil kesepakatan.							
12	Saya menyembunyikan informasi untuk menguntungkan organisasi.							
13	Saya tidak menceritakan rahasia organisasi pada orang lain.							
14	Saya menyimpan informasi yang							

	membahayakan organisasi.							
15	Kekhawatiran saya terhadap organisasi menjadikan saya menjaga rahasia di dalamnya.							

Kuesioner II

No	PERNYATAAN	SS	S	TS	STS
1	Saya bangga terhadap sikap yang dimiliki oleh pemimpin saya				
2	Pemimpin saya memerhatikan kepentingan bawahannya melebihi kepentingan dirinya sendiri.				
3	Tindakan pemimpin saya membuat orang lain menghormatinya				
4	Pemimpin saya menunjukkan kekuatan dan kepercayaan diri yang dimiliki				
5	Pemimpin saya berbicara tentang nilai-nilai moral dan keyakinan yang penting dalam hidup				
6	Pemimpin saya memberikan panutan berperilaku kepada pengikutnya yang sesuai dengan norma dan etika				
7	Pemimpin saya mempertimbangkan etika dan moral dalam bertindak.				
8	Pemimpin saya menekankan pentingnya memiliki pemahaman misi bersama.				
9	Pemimpin saya optimis jika berbicara tentang masa depan				
10	Pemimpin saya memperlihatkan kepercayaan diri yang tinggi kepada pengikutnya.				
11	Pemimpin menyampaikan sesuatu dengan antusias				
12	Pemimpin saya membangun kesadaran pengikut terkait dengan isu-isu penting.				
13	Pemimpin mengkaji ulang dengan menanyakan apakah ada cara lebih baik untuk pekerjaan saya				
14	Pemimpin saya menggunakan sudut pandang lain saat menyelesaikan masalah				
15	Pemimpin saya memberikan saran tentang cara yang baru dalam menyelesaikan tugas				
16	Pemimpin saya mengarahkan orang lain untuk melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda				
17	Pemimpin saya memperlakukan saya sebagai individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok				

18	Pemimpin saya senang membantu orang lain untuk mengembangkan kekuatannya				
19	Pemimpin saya mau meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan bawahannya				
20	Pemimpin saya menganggap saya memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda dari orang lain				



INPUT SKALA TRY OUT



1. Skala Kepemimpinan Transformasional

Responden	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
2	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	3	2	2	64
3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	62
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	77
5	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23
6	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	43
7	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
8	2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	1	3	2	3	65
9	3	2	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	61
10	4	4	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	65
11	1	2	1	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	1	3	1	3	2	3	3	53
12	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	70
13	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
14	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	69
15	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	74
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
17	2	2	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	52
18	1	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	59
19	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
20	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	36
21	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	72
22	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	2	65
23	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	74

24	2	1	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	53
25	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	50
26	3	1	2	3	2	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	2	4	2	2	3	42
27	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	77
28	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	66
29	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	60
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
32	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	54
33	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	76
34	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
35	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	4	2	66
36	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	49
37	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	56
38	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	2	3	51
39	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	2	1	4	4	4	69
40	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	68
41	2	3	4	3	2	1	2	3	4	3	2	1	2	3	4	3	2	1	2	3	50
42	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	65
43	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	44
44	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	76
45	3	1	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	2	3	4	2	2	2	52
46	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	56
47	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
48	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	47

49	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
50	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
51	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	65
52	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	73
53	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	40
54	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	59
55	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	39
56	4	4	3	2	3	2	2	3	4	2	2	1	4	3	3	4	2	2	1	52
57	3	2	2	3	4	2	3	4	3	2	4	2	3	2	3	3	3	3	3	57
58	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
59	3	3	3	2	4	4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	4	58
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
62	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	57
63	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	64
64	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	3	75
65	2	1	1	3	4	3	2	4	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	41

2. Input Skala Organizational Silence

Responden	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	Total
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	20
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	20
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	17
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	23
7	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31
8	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	3	3	3	3	3	30
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
10	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	3	28
11	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	2	2	23
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
13	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	23
14	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	4	2	32
15	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	3	2	25
16	7	6	7	7	6	7	5	7	5	7	7	6	7	7	7	98
17	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
18	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	6	6	5	71
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	6	1	1	25
20	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	4	4	4	3	30
21	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	4	3	4	4	4	41
22	2	5	3	1	2	5	4	2	4	2	5	6	6	6	5	58

23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	23
24	1	1	1	1	2	3	1	1	1	3	4	4	3	4	3	33
25	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	4	4	4	3	41
26	2	2	1	3	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	3	38
27	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	24
28	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	4	2	2	2	26
29	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	2	2	25
30	1	1	4	4	4	4	3	1	1	3	4	6	6	6	4	52
31	3	4	1	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	5	4	53
32	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	4	3	2	2	26
33	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	34
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	17
35	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	3	4	3	31
36	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	39
37	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	3	43
38	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	3	31
39	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	3	3	24
40	5	2	3	4	5	4	2	1	4	2	6	5	6	6	6	61
41	3	3	2	2	3	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	47
42	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	25
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	20
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	16
46	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	5	40
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	2	2	22

48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	21
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
50	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	3	4	4	3	31
51	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	27
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
53	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	4	2	32
54	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	21
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	1	19
56	1	1	1	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	5	46
57	4	2	4	2	2	3	3	2	2	2	4	2	4	4	4	44
58	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	4	38
59	1	1	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	4	3	4	37
60	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
61	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	4	2	26
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	61
63	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	3	22
64	1	2	1	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	30
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	2	2	23

HASIL VALIDITAS DAN RELIABILITAS



1. Skala Kepemimpinan Transformasional
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KT01	57,8308	152,143	,673	,955
KT02	58,0462	151,732	,669	,955
KT03	57,9846	152,547	,624	,956
KT04	57,7385	153,290	,737	,954
KT05	57,8000	154,163	,667	,955
KT06	57,7538	149,188	,791	,953
KY07	57,6154	154,240	,713	,954
KT08	57,6308	152,455	,702	,954
KT09	57,5077	153,441	,707	,954
KT10	57,6154	148,990	,831	,953
KT11	57,6769	151,222	,797	,953
KT12	57,9231	150,760	,771	,953
KT13	57,7846	153,547	,691	,955
KT14	58,0154	152,484	,656	,955
KT15	57,8000	151,288	,777	,953
KT16	57,7692	153,274	,734	,954
KT17	58,0000	155,813	,479	,958
KT18	57,9077	150,304	,800	,953
KT19	57,8615	149,559	,809	,953
KT20	57,8154	155,809	,590	,956

2. Skala Organizational Silence

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OS1	30,2923	202,835	,681	,951
OS2	30,3231	201,441	,735	,950
OS3	30,3846	201,303	,755	,950
OS4	30,3385	199,259	,837	,948
OS05	30,1077	201,441	,782	,949
OS06	30,1846	197,497	,819	,948
OS07	30,1846	205,465	,635	,952
OS08	30,4615	206,377	,658	,952
OS09	30,4308	203,843	,817	,949
OS10	30,3846	199,834	,825	,948
OS11	29,8923	199,066	,761	,949
OS12	29,9077	201,210	,709	,951
OS13	29,8923	198,535	,769	,949
OS14	29,9538	200,795	,671	,952
OS15	30,0000	201,125	,689	,951

BLUE PRINT SKALA



1. Blue print skala Kepemimpinan Transformasional

No	Aspek	Item		Jumlah Item
		Favorable	Unfavorable	
1.	Charismatic	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	-	12
2.	Intellectual Stimulation	13,14,15,16	-	4
3.	Individual Consideration	17,18,19,20	-	4
TOTAL				20

2. Blue print skala Organizational Silence

No	Aspek	Item		Jumlah Item
		Favorable	Unfavorable	
1.	<i>Acquiescent Silence</i>	1,2,3,4,5	-	5
2.	<i>Defensive Silence</i>	6,7,8,9,10	-	5
3.	<i>ProSocial Silence</i>	11,12,13,14,15	-	5
TOTAL				15

INPUT SKALA PENELITIAN



1. Skala kepemimpinan Transformasional

Responden	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	3	3	62
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	78
5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	77
6	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
9	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	43
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
11	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	74
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
13	4	4	2	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	65
14	1	2	1	4	4	2	4	4	4	4	4	2	1	1	3	1	3	2	3	3	53
15	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	70
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
17	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	73
20	3	2	2	2	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2	2	69
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	73
23	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	76

24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
25	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	69
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	78
27	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	57
28	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
30	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	68
31	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	74
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	71
33	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	61
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
36	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	69
37	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	52
38	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	69
39	1	2	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	59
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
42	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	61
43	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	75
44	3	3	3	2	2	3	3	4	2	4	3	2	2	4	4	4	3	2	3	59
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
47	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
48	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	36

49	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	72
50	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	4	2	65
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	78
52	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	74
53	2	1	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	53
54	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3	2	4	4	4	4	4	69
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	75
57	4	2	1	1	3	4	3	2	4	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	41
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	73
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	76
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
61	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	58
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
63	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	69
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
65	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	65
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	75
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
68	2	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	3	3	2	60
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
71	3	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	66
72	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	57
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60

74	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	61
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
76	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	53
77	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
78	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	77
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
80	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	57
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
82	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
83	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	4	4	73
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
85	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	77
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	77
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	72
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
94	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	2	3	4	3	54
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
96	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	50
97	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	42
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	72

99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80



1. Skala Organizational silence

Responden	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	Total
1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	39
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	2	22
3	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	3	4	4	3	4	36
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	19
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	17
6	1	2	1	3	1	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	34
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	33
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	19
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2	23
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	22
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	22
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	19
13	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	3	3	3	4	3	31
14	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	2	2	23
15	1	1	1	2	2	4	3	3	2	3	4	4	4	5	4	43
16	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	2	3	25
17	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	38
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	4	1	23
19	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	4	25
20	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	23
21	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	22
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	22
23	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	21

24	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	5	4	3	30
25	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	3	3	32
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	4	24
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	16
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	19
30	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	39
31	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	7	3	2	29
32	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	22
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	35
34	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	4	4	2	35
35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	20
36	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	54
37	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	22
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	35
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	23
41	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	23
42	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	2	22
44	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	2	30
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	20
46	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	4	25
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	18
48	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	3	2	3	26

49	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	4	3	38
50	2	2	3	1	2	2	4	2	4	2	3	3	3	5	5	43
51	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	6	2	25
52	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	2	23
53	1	1	1	1	1	4	3	2	1	1	4	4	4	4	5	37
54	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
55	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	23
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	19
57	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	7	3	27
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	22
59	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	4	32
60	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	21
61	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	59
62	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	20
63	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	61
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	19
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	24
66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	19
67	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	3	3	24
68	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2	2	3	26
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	20
70	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30
71	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	3	2	2	26
72	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	6	3	28
73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	21

74	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	35
75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	20
76	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4	2	27
77	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2	23
78	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	28
79	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	40
80	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4	4	30
81	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	23
82	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	32
83	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	4	3	4	26
84	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	21
85	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	19
86	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	20
87	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	2	26
88	3	4	1	3	2	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	49
89	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	3	4	29
90	1	2	1	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	39
91	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	4	25
92	2	2	2	2	2	2	3	1	1	3	2	3	3	3	3	34
93	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	1	22
94	2	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	4	4	43
95	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	4	36
96	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	4	3	4	4	3	41
97	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	4	3	3	3	35
98	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4	4	27

99	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	28
100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	19



UJI NORMALITAS DAN KORELASI



1. Uji Kenormalan Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	8,58520394
	Absolute	,142
Most Extreme Differences	Positive	,142
	Negative	-,100
Kolmogorov-Smirnov Z		1,422
Asymp. Sig. (2-tailed)		,035

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Korelasi

Correlations

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	-,307**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	100	100
Y	Pearson Correlation	-,307**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	100	100

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**NILAI T-SCORE KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN
ORGANIZATIONAL SILENCE**

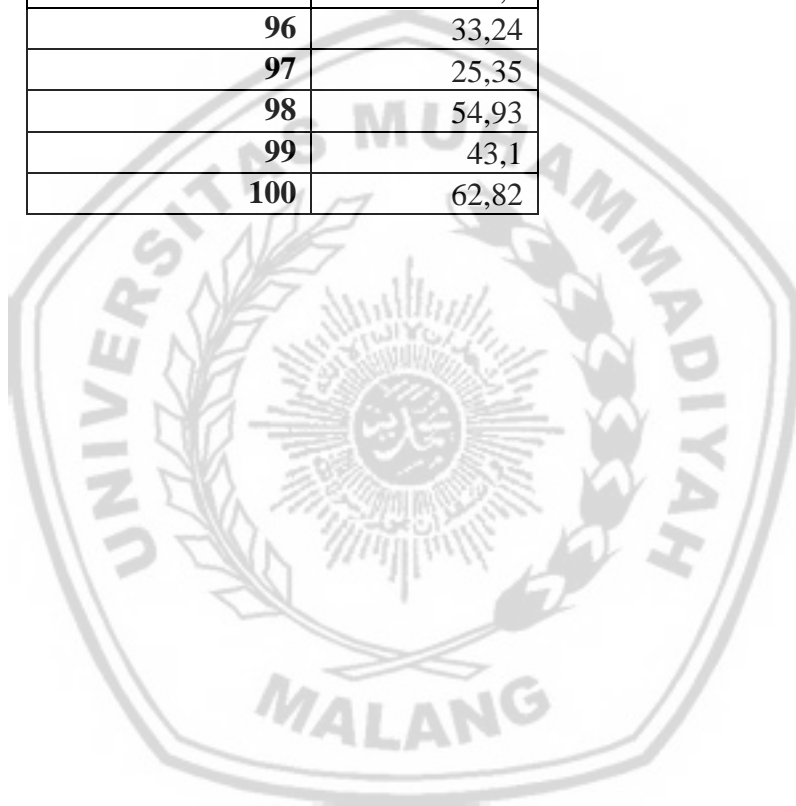


1. Nilai T-score Kepemimpinan Transformasional

Responden	T-score x
1	43,1
2	45,07
3	62,82
4	60,85
5	59,86
6	58,87
7	43,1
8	62,82
9	26,33
10	53,94
11	56,9
12	62,82
13	48,03
14	36,2
15	52,96
16	52,96
17	53,94
18	62,82
19	55,92
20	50
21	51,97
22	55,92
23	58,87
24	43,1
25	51,97
26	60,85
27	40,14
28	44,08
29	43,1
30	50,99
31	56,9
32	53,94
33	44,08
34	43,1
35	62,82
36	51,97
37	35,21
38	51,97
39	42,11
40	62,82

41	43,1
42	44,08
43	57,89
44	42,11
45	62,82
46	62,82
47	61,83
48	19,43
49	54,93
50	48,03
51	60,85
52	56,9
53	36,2
54	51,97
55	43,1
56	57,89
57	24,36
58	55,92
59	58,87
60	53,94
61	41,13
62	62,82
63	51,97
64	62,82
65	48,03
66	57,89
67	43,1
68	43,1
69	53,94
70	43,1
71	49,01
72	40,14
73	43,1
74	44,08
75	62,82
76	36,2
77	43,1
78	59,86
79	43,1
80	40,14
81	62,82
82	44,08
83	55,92

84	43,1
85	59,86
86	59,86
87	43,1
88	43,1
89	62,82
90	43,1
91	54,93
92	43,1
93	62,82
94	37,18
95	43,1
96	33,24
97	25,35
98	54,93
99	43,1
100	62,82



2. Nilai T-score Organizational Silence

Responden	T-score y
1	62,5
2	43,65
3	59,17
4	40,32
5	38,1
6	56,95
7	55,84
8	40,32
9	44,76
10	43,65
11	43,65
12	40,32
13	53,63
14	44,76
15	66,93
16	46,97
17	61,39
18	44,76
19	46,97
20	44,76
21	43,65
22	43,65
23	42,54
24	52,52
25	54,73
26	45,86
27	35,89
28	36,99
29	40,32
30	62,5
31	51,41
32	43,65
33	58,06
34	58,06
35	41,43
36	79,13
37	50,3
38	43,65
39	58,06
40	44,76

41	44,76
42	36,99
43	43,65
44	52,52
45	41,43
46	46,97
47	39,21
48	48,08
49	61,39
50	66,93
51	46,97
52	44,76
53	60,28
54	52,52
55	44,76
56	40,32
57	49,19
58	43,65
59	54,73
60	42,54
61	84,67
62	41,43
63	86,89
64	40,32
65	45,86
66	40,32
67	45,86
68	48,08
69	41,43
70	52,52
71	48,08
72	50,3
73	42,54
74	58,06
75	41,43
76	49,19
77	44,76
78	50,3
79	63,6
80	52,52
81	44,76
82	54,73
83	48,08

84	42,54
85	40,32
86	41,43
87	48,08
88	73,58
89	51,41
90	62,5
91	46,97
92	56,95
93	43,65
94	66,93
95	59,17
96	64,71
97	58,06
98	49,19
99	50,3
100	40,32

